

# MARKETING RELACIONAL E RELACIONAMENTOS: DA RETÓRICA À REALIDADE

João Proença  
Teresa Fernandes

## RESUMO

O trabalho aqui apresentado é de natureza conceptual e pretende evidenciar que o marketing relacional está numa fase inicial de desenvolvimento, apesar da excessiva literatura. O artigo mostra que as fronteiras do marketing relacional são permeáveis e elásticas, tornando impossível a delimitação clara do seu domínio de aplicação. O marketing relacional caracteriza-se por um conjunto fragmentado de abordagens, em parte independentes e em parte sobrepostas, com inspiração em diferentes teorias de base e utiliza diferentes níveis de agregação e diversas unidades de análise. Este trabalho ajuda a esclarecer o âmbito deste domínio disciplinar e coloca várias questões. Será o conceito de marketing relacional transversal e aplicável em qualquer contexto? As relações são iguais em todos os mercados? Nas secções seguintes são apresentadas algumas teorias, baseadas numa reflexão dos autores com vista ao desenvolvimento de uma investigação sobre a legitimidade da extensão desta abordagem em mercados B2C.

**PALAVRAS CHAVE:** marketing relacional, relações, interacções, B2B, B2C

## ABSTRACT

The subject of this paper is of conceptual nature and its aim is to show that, besides the huge amount of books written about the subject, the concept of relationship marketing is still in the early stages of development. This paper shows that the boundaries of relationship marketing are permeable and elastic. Relationship marketing consists of a fragmented sort of different approaches, partly independent partly overlapped, inspired by different theories, with a multitude of aggregation levels and several units of analysis. The paper helps to clarify the scope of this domain and suggests a number of critical issues which remain unresolved. Is the concept of relationship marketing ubiquitous and can it be applied to any context? Are relationships alike whatever the market considered? In the following sections, some relevant theories are presented, in order to establish an investigation background for further inquiry about the legitimacy of a domain extension to B2C markets.

**KEYWORDS:** relationship marketing, relationships, interactions, B2B, B2C

---

## 1. INTRODUÇÃO

Nos anos 90, o tópico “marketing relacional” tornou-se de grande interesse no meio académico e no meio profissional (Wilkinson e Young, 1994; Buttle, 1996; Payne, 2000; Sheth e Parvatiyar, 2000), passando a ser designado como “o expoente máximo de desenvolvimento do marketing e a sua tendência moderna” (Mattsson, 1997). Com um começo lento, mas apresentando posteriormente uma força inabalável, o marketing relacional captou as atenções e foi acompanhado de extensa literatura, que reconheceu a sua importância e despoitou o desenvolvimento de tecnologias que facilitam a sua implementação (Berry, 2002). Surgiram escolas de pensamento associadas e muitos *marketeers* passaram a professar o marketing relacional como nova religião e declararam-se seus fiéis discípulos (O’Malley e Tynan, 2000). Desenvolveram-se igualmente fóruns de discussão internacionais, papers e conferências sobre o tema. Desde então, tem vindo a ser sugerida uma mudança de paradigma em detrimento da abordagem tradicional baseada nos 4 P’s. Por exemplo, para Gummeson (2002), os 4 Ps do marketing transaccional deram lugar aos 30 Rs do marketing relacional. A quota de mercado deu lugar à quota de valor do cliente e surgiu a ideia de gestão do “ciclo de vida” do cliente (Palmer e Bejou, 1994) ou da “escada que leva à lealdade do consumidor”, segundo a qual este passa de prospectivo a consumidor, cliente, apoiante e, em última instância, advogado de defesa, parceiro e membro da empresa (Payne e Frow, 2004). No entanto, à medida que o tempo passa e em que a “poeira” assenta, podem ser colocadas várias questões, nomeadamente se o “marketing relacional” é uma retórica ou uma realidade. Isto porque, por vezes, o marketing relacional parece ter-se transformado num “chavão”, sujeito a várias interpretações (Shrivastava e Kale, 2003), ou como refere Egan (2003), “um chapéu-de-chuva filosófico” onde tudo pode cair. Por exemplo, Zolkiewski (2004) prevê até a sua morte prematura, devido ao excesso de uso, mau uso ou mesmo abuso do termo.

Este trabalho, pretende explorar esta questão e discutir em que medida será lícito o âmbito da teoria de marketing relacional abarcar ou incluir todo o tipo de relacionamentos. Isto é, será que a “customização em massa” do marketing de um-para-um, nomeadamente num contexto B2C, é uma realidade, uma ilusão ou pura e simplesmente um paradoxo. Alguns estudos que se têm publicado sobre o tema desde então denotam a existência e manutenção de alguns pontos de “tensão” nesta extensão de domínio, por vezes feita sem justificação conceptual ou empírica aparente e exacerbada pela apropriação da linguagem relacional como prática empresarial (O’Malley e Tynan, 2000). Nas secções seguintes apresenta-se a evolução da perspectiva relacional no marketing, desde as suas origens até à situação actual e evidenciam-se as várias escolas associadas.

## 2. ORIGENS E EVOLUÇÃO DO MARKETING RELACIONAL

No marketing sempre existiu uma longa tradição que há muito valoriza os relacionamentos, apesar do termo “marketing relacional” só se ter popularizado nos anos 90<sup>92</sup>. Gronroos (2004) refere que o fenómeno em si é tão antigo como a história do comércio em geral. De facto, ainda antes da era industrial, as relações directas entre os compradores e os vendedores desenvolviam-se de forma natural e pressupunham amizade, cooperação e confiança entre as partes (Sheth e Parvatiyar, 1995). Os fornecedores conheciam cada cliente individualmente e sugeriam ofertas customizadas. A situação alterou-se após a revolução industrial. As práticas individualizadas deram lugar ao marketing de massas com ênfase nas vendas, promoções e publicidade ao invés das relações (Webster, 1992). As empresas perseguiram a maximização da quota de mercado e dos lucros através da optimização de transacções. Recentemente, as empresas começaram a aperceber-se das limitações associadas a

<sup>92</sup> Para uma análise detalhada sobre a evolução do marketing relacional, consulte Bejou (1997) ou Sheth e Parvatiyar (1995a).

esta orientação transaccional em mercados saturados e altamente competitivos e passaram a focar-se no desenvolvimento e na gestão de relações com os clientes conhecidos ou, pelo menos, identificáveis, recorrendo a sofisticadas estratégias e tecnologias de tratamento de informação. Muitos autores, como por exemplo, Gronroos (1990), Webster (1992), Sheth e Sharma (1997), Sheth, Gardener e Garrett (1998) ou Sisodia e Wolfe (2000) acreditam que assistimos ao advento de um novo paradigma como resposta ao carácter obsoleto do paradigma dominante baseado nas transações e no axioma dos 4 Ps, manifestamente insuficiente para explicar o novo fenómeno de cooperação e envolvimento gradual dos consumidores no processo produtivo.

Mas à medida que as livrarias se vão enchendo de manuais sobre marketing relacional, cada vez mais questões se colocam sobre o âmbito do termo. O marketing relacional tem vindo a constituir-se como um conceito abrangente, utilizado para reflectir uma panóplia de tópicos e perspectivas e um conjunto fragmentado de ideias e princípios teóricos (Moller e Halinen, 2000). A confirmar esta ideia, Shrivastava e Kale (2003) e Egan (2003), citando um estudo sobre o tema realizado por Harker (1999) referem que foi possível encontrar 26 definições diferentes do termo, não consensuais. Ainda não se conseguiu chegar a uma definição comum, assistindo-se a conceptualizações consideravelmente diferentes entre várias escolas ou perspectivas existentes.

O marketing relacional surgiu no seio de marketing de serviços através de Berry (1983), apesar de nessa época, as relações já serem estudadas de forma muito aprofundada pela escola de marketing industrial do grupo IMP – International Marketing and Purchasing Group (Ford, 2004). Berry (1983) apresentou a ideia e definiu marketing relacional como “atrair, manter e desenvolver relações com os clientes em organizações multi-serviços”. Recentemente, reformulou e alargou esta noção, definindo marketing relacional não apenas como uma estratégia, mas uma “filosofia”, “uma forma de pensar nos clientes, no marketing e na criação de valor, e não apenas um conjunto de técnicas, ferramentas e tácticas” (Berry, 2002). Nos anos 90, a expansão do conceito levou outros autores como Morgan e Hunt (1994) a sugerir que “marketing relacional se refere a todas as actividades de marketing direccionadas para o estabelecimento, desenvolvimento e manutenção de relações bem sucedidas” e Gummesson (2002) a referir-se ao marketing relacional como o “marketing baseado em interacções entre redes de relações”, só para citar alguns exemplos. Mais, esta rede de relações pode ainda ser vista de forma mais ou menos ampla, incluindo potencialmente relações internas à empresa (empresa-funcionários), relações com fornecedores, relações colaterais (empresa-concorrentes ou empresa-entidades governamentais) e relações comerciais (empresa-intermediários ou empresa-consumidor final). Surgiram ainda abordagens mais limitadas que associam o marketing relacional ao database marketing, ao marketing interactivo, à retenção de clientes ou ao marketing de 1 para 1 (Buttle, 1996).

Perante este desenvolvimento, Aijo (1996) questiona se o marketing relacional é uma nova área do marketing, uma nova estratégia, uma nova disciplina, uma escola emergente ou um novo paradigma. Curiosamente, quando nasceu, o conceito de marketing relacional não esperava tornar-se tão popular, tendo surgido no contexto específico do marketing de serviços e do marketing industrial através dos trabalhos pioneiros de Berry (1983) e do grupo IMP – International Marketing and Purchasing Group (Hakansson, 1982), respectivamente. Assim, muitos dos desenvolvimentos recentes surgiram a partir de uma “manobra da reacção” à perspectiva transaccional dominante até aos anos 80, tendo por base a premissa de que, quer os serviços quer o meio industrial, necessitariam de um “paradigma” alternativo face ao que dominava nos mercados de bens de consumo, já que se tratam de mercados heterogéneos, onde quer consumidor quer fornecedor têm um papel activo e, por isso, as interacções e as relações são importantes (O'Malley e Tynan, 2000). Assim, vários investigadores que estudaram o marketing industrial e internacional, o marketing de serviços, a distribuição<sup>93</sup> ou

<sup>93</sup> Durante a década de 70, os académicos da área da distribuição começaram a focar a sua análise nas relações, tendo sido os primeiros a pôr em causa a vertente mais tradicional do marketing baseada na análise de transações (Moller e Halinen, 2000).

o database marketing atribuíram um papel fundamental às relações nesses contextos (Wilkinson e Young, 1997). Seguidamente, discutem-se essas perspectivas.

### 3. A ABORDAGEM INTERACTIVA DO GRUPO IMP AOS MERCADOS INDUSTRIAIS

Apesar de a definição de Gummesson (2002) referir uma “abordagem interactiva”, esta foi pela primeira vez tratada na década de 80 pelo Grupo IMP, numa linha de pensamento que se desenvolveu na Europa, curiosamente muito influenciado pelo pensamento também oriundo da Escandinávia, que destaca a importância das relações nas redes de negócio (Proenca e Castro, 2000 e 2004). Em 1982, o grupo IMP publicou “An Interaction Approach” (Hakansson, 1982), onde se destacou que o processo de estabelecimento de relações não é feito de acções e reacções, mas de interacções, que tem lugar a múltiplos níveis entre indivíduos e entre organizações. Esta abordagem não é tão normativa e orientada para o consumidor como a da Escola Nórdica, desenvolvida nos serviços e tratada na secção seguinte, mas mais inter-organizacional, idiossincrática e descritiva dos processos de marketing (Moller e Halinen, 2000) focando o estudo das relações como elas efectivamente “são” e não como “devem ser” (Mattsson, 1997). A investigação desenvolvida pelo grupo IMP tem como objectivo compreender como as relações se desenvolvem entre organizações dispostas em rede, como essas redes de relações se desenvolvem e como os mercados evoluem nesta perspectiva (Hakansson e Snehota, 1995; Ford, 2003). É importante referir que a abordagem interactiva deriva do estudo de relações que se estabelecem entre vários tipos de parceiros, por definição em reduzido número e dificilmente substituíveis, e não sobre relações estabelecidas entre produtores e consumidores, que se subentende serem em grande número e facilmente substituíveis. Baseando-se na “social exchange theory”, o IMP vê as relações inter-organizacionais como interdependentes e recíprocas, baseadas na cooperação, confiança e comprometimento (Axelsson e Easton, 1992). Estas variáveis moderam o impacto de eventuais conflitos e lutas pelo poder. Cada interacção envolvida na relação consiste numa série de interacções sociais de curto prazo influenciadas por processos de negócio de longo prazo que criam laços entre as empresas (Proenca e Castro, 2000 e 2004). A análise ocorre ao nível dual ou de rede, e não individual. Cada relação é parte integrante de algo maior: como tal, o valor de uma relação pode ser influenciado indirectamente através de outra com que esteja ligado, e, vice-versa, mudanças na relação podem influenciar outras. Cada relação não é apenas uma ponte entre dois actores, mas um espelho reflector de outras relações. Mais ainda, as relações evoluem no tempo, passando por uma série de fases que vão da adaptação mútua à proximidade e ao comprometimento crescente (Turnbull, Ford e Cunningham, 1996). Esta rede de relações é demasiado complexa para ser planeada ou prevista e dificilmente gerível. A agregação de várias relações não é simples nem aditiva. Os mercados são vistos como arenas onde as partes interagem tendo em conta experiências passadas, e não como seres atomísticos, constituídos por um vasto número de actores mais ou menos anónimos (Axelsson e Easton, 1992; Ford, 2003).

### 4. A ESCOLA NÓRDICA DO MARKETING DE SERVIÇOS

As teorias desenvolvidas na área do marketing de serviços consideraram sempre que os serviços são na sua natureza relacionais (Gronroos, 2000; Zolkiewski, 2004). A escola de *marketing* de serviços teve uma importância fundamental para o marketing relacional, em particular a escola nórdica. O termo foi proposto pela primeira vez por um autor oriundo desta área que investigou o processo de interacção entre o prestador do serviço e o comprador. Como consequência, o relacionamento entre compradores e vendedores (através do qual as trocas têm lugar) foi considerado de importância central em serviços. Na época, a maioria das definições de *marketing* estavam ligadas a instrumentos de acção comercial e associadas aos mercados de grande consumo, o

que reflectia uma concepção de *marketing* baseada no conceito de *marketing-mix*, introduzido por Borden (1964). O *marketing* era visto como uma "mistura de ingredientes" a combinar para se obter uma resposta do mercado, considerado homogêneo, passivo e anónimo e, por isso, sem qualquer possibilidade de interferir e interagir com a empresa. Esta visão ignorava o processo de interacção entre os vendedores e os compradores, o que foi considerado grave quando estavam em causa mercados organizacionais e serviços. Por isso, a abordagem baseada no *marketing-mix* foi criticada, primeiro, pela escola europeia de *marketing* industrial e, depois, pela abordagem nórdica ao *marketing* de serviços. Por exemplo, na fase simultânea de consumo e de produção dos serviços, existem uma série de contactos entre o prestador do serviço e o seu cliente que estão fora da função de *marketing* tradicional, tal como é abordada pelos P's do *marketing-mix* e outros departamentos, diferentes do *marketing*, são responsáveis pelas operações e contactos com o cliente. Mais tarde, a escola nórdica de serviços propôs uma mudança de paradigma, de transaccional para relacional, quando percebeu que a introdução de conceitos e modelos específicos dos serviços na teoria geral do marketing poderia trazer novas perspectivas. Gronroos (2000) associou o marketing relacional a uma definição genérica de marketing: “marketing é gerir as relações das empresas com o mercado” e Gummesson (2002) viu o marketing relacional como “...interacções, relações e redes”. Todas estas definições parecem unir marketing e marketing relacional como um e um só conceito e apontam o marketing relacional como “raison d’être” de qualquer empresa (Sheth e Parvatiyar, 2000).

## 5. A ABORDAGEM ONE-TO-ONE DO DATABASE MARKETING

A partir de meados dos anos oitenta, o franco desenvolvimento das tecnologias de informação levou ao aparecimento de práticas de negócio e ramos de consultoria dedicados à gestão de relações de longo prazo através do database marketing, com forte ênfase na comunicação, lealdade e marketing de um-para-um (Peppers, Rogers e Dorf, 1999; Gummesson, 2002; Rao e Perry, 2002). O database marketing foi o principal impulsionador do alargamento e operacionalização do conceito de marketing relacional de mercados B2B para mercados B2C – transição que, até aí, não era sequer discutida, por se considerar a sua conceptualização e contextualização totalmente diferentes (O'Malley e Tynan, 2000) - e, alegadamente, daria lugar a mudanças significativas na prática do marketing (Gummesson, 2002).

Através de trabalhos realizados essencialmente na área da distribuição, Dwyer, Schurr e Oh (1987) foram dos primeiros autores a sugerir que os mercados de bens de consumo poderiam igualmente beneficiar da atenção prestada a condições favoráveis ao estabelecimento de laços relacionais, sugerindo a utilização de ferramentas e técnicas oriundas do database marketing. A partir sobretudo dos inícios dos anos 90, a redução dos custos informáticos e vários desenvolvimentos tecnológicos permitiram manter registos de cada cliente, personalizar cada interacção com estes, identificar os clientes mais valiosos e criar oportunidades para a venda de produtos cruzada. Esta possibilidade “caiu como uma luva” no espírito das organizações quando estas começaram a perceber as limitações associadas à busca constante de novos clientes em mercados cada vez mais competitivos e se voltaram para a retenção de clientes actuais.

Foi também nesta altura que alguns autores começaram a alertar para os perigos associados à manipulação de dados e invasão da privacidade derivados da utilização em massa de estratégias de marketing directo, alertas que acabaram subestimados no meio de tanta euforia que levou mesmo a que os *marketeers*, entusiasmados, possam ter esquecido que para estabelecer uma relação são precisos dois lados. No entanto, sem chegar a constituir uma disciplina, sem uma metodologia clara, nem uma teoria de mercado subjacente, esta corrente tem vindo a impor-se sobretudo como uma prática pouco sofisticada e limitada no domínio conceptual. Alguns académicos consideram que a tentativa de desenvolver relações num contexto B2C é pouco apropriada, uma vez que se

tratam de mercados de grande dimensão, formados por uma massa de consumidores anónimos, que pouco ou nada interagem com a organização fornecedora (O'Malley e Tynan, 2000).

## 6. A TECNOLOGIA, OS CRM'S E A ABORDAGEM RELACIONAL AO B2C

Acompanhando esta evolução, uma revolução paralela foi-se desenvolvendo ao nível das tecnologias de informação durante a década de 90 (Sisodia e Wolfe, 2000). Este paralelismo revelou-se frutuoso, já que sistemas e tecnologias de informação flexíveis passaram a ser vitais para a implementação da estratégias relacionais com sucesso (Gummesson, 2004). Os *marketeers* passaram então a ter a vontade e a capacidade de desenvolverem relações (Sheth e Parvatiyar, 1995b). Compreenderam que a retenção de clientes é economicamente mais compensadora do que a constante captura de novos (Reichheld, 1996) e perceberam que as novas tecnologias de comunicação permitem encetar e manter relações individualizadas com os seus clientes, mesmo quando estes são em grande número, dado que permitem ter acesso a virtualmente ilimitadas quantidades de informação em tempo real (Sisodia e Wolfe, 2000; Gummesson, 2002). De acordo com estes autores, a tecnologia permitiu às empresas reconhecerem os seus clientes de forma regular e contínua, de interagir com eles, de responder rapidamente às suas exigências e de com eles comunicar directamente. Por isso, pode-se considerar que a revolução tecnológica tem vindo a alterar a natureza e as actividades do marketing (Sheth e Parvatiyar, 1995b). A diferença é que, se antes os consumidores eram tratados como uma massa homogênea, agora pretende-se que tenham tratamento individualizado (Sisodia e Wolfe, 2000; Gummesson, 2004)<sup>94</sup>. E quando uma empresa lida com uma vasta clientela, a única forma de cumprir este objectivo é recorrendo às novas tecnologias de informação, onde assumem particular destaque os CRM's (*Customer Relationship Management*) (Buttle e Ang, 2002). Estes têm vindo a integrar o discurso de alguns académicos e muitos profissionais nos últimos anos, como uma ferramenta indispensável para desenvolver e manter relações de longo prazo em mercados B2C. Zablah, Bellenger e Johnston (2004) definem CRM como “todos os processos de marketing e tecnologias de suporte que as empresas implementam numa tentativa de diferenciar os seus clientes – com base no valor futuro esperado da relação – e consequentemente encetar relacionamentos com aqueles considerados mais rentáveis.” Ainda segundo Buttle e Ang (2002), “CRM é uma estratégia de negócio que integra processos internos e externos de forma a criar e entregar valor a clientes seleccionados de forma rentável. Baseia-se em bases de dados de qualidade e é potenciada pelas tecnologias de informação.” Gummesson (2002) considera que o CRM fornece os meios tecnológicos que permitem colocar em prática a filosofia do marketing relacional. Aqui, a tecnologia é utilizada para praticar a gestão dos clientes *one-to-one* em larga escala tal como era praticado há muitas gerações atrás (Payne e Frow, 2004).

Contudo, o entusiasmo que rodeia o avanço tecnológico não responde ao essencial. Os benefícios apregoados pelas empresas de informática estão por validar. Não sabemos se estes benefícios são meros argumentos comerciais. De acordo com Thompson e outros (2000), aproximadamente 40% das empresas europeias e americanas investem em CRM. Buttle e Ang (2002) prognosticavam que esse investimento atingisse os 148 bilhões a nível mundial até 2005. No entanto, referem também que poucos estudos sobre o retorno desses investimentos para as empresas foram publicados, apesar das somas gastas. Existem muitos problemas associados com a sua implementação, relacionados com o carácter extremamente inovador, de alguma forma primitivo e mesmo embrionário destas novas tecnologias (Sisodia e Wolfe, 2000; Thompson e outros, 2000; Buttle e Ang, 2002). Como argumenta Gummesson (2002), parece existir um hiato entre a filosofia subjacente ao marketing relacional e a sua aplicação prática através dos CRM's. De facto, o uso da tecnologia tem provado ser

<sup>94</sup> O verbo indica claramente que estamos no domínio das intenções, i.e. a realidade pode não ser essa.

insuficiente (Gummesson, 2004). O CRM implica uma reorganização profunda das empresas (Thompson e outros, 2000). Um risco na implementação de sistemas CRM é limitá-los às soluções tecnológicas, já que estas, por si só, não são garantia de sucesso. Por outro lado, Búrca e Fynes (2003) argumentam que alguns “antecedentes” do CRM (TQM, ERP) lidam sobretudo com questões de *back-office* e processos internos, enquanto os CRM’s apoiam estratégias de marketing relacional de *front-office* e interfaces externos, o que coloca desafios adicionais.

Em resumo, os CRM’s parecem ter prometido muito, mas até agora, apenas foi evidenciado algum potencial de melhor serviço ao consumidor e de maior e melhor eficácia das estratégias de marketing com algumas consequências positivas na rentabilidade de longo prazo, na melhoria da comunicação, controlo de qualidade e monitorização, o que carece de prova (Berkley e Gupta, 1994). A investigação académica revela lacunas no estudo da interdependência entre utilização de tecnologias de informação e o desenvolvimento dos relacionamentos (Zablah, Bellenger e Johnston, 2004). Por outro lado, poucos trabalhos de investigação focam os efeitos das TI na natureza das relações, apesar do marketing relacional estar actualmente na “linha da frente” na investigação académica na área do marketing.

## 7. O MARKETING RELACIONAL COMO DISCIPLINA

Sheth e Parvatiyar (1997) sugerem uma expansão do domínio relacional para todos os contextos e todos os mercados, criando um elo aparentemente legítimo entre comportamento do consumidor, marketing relacional e database marketing. Segue-se uma explosão de publicações sobre o assunto, que descrevem desde as motivações dos consumidores para encetar relações com os seus fornecedores, até ao processo de desenvolvimento da relação, passando pela definição das situações onde essas relações são passíveis de existir. Mas apesar de todo o entusiasmo em torno do tema, o facto é que os fundamentos conceptuais do marketing relacional não estão ainda plenamente desenvolvidos, estando o âmbito da disciplina sujeito a discussão (Sheth e Parvatiyar, 2000).

O marketing relacional possui um certo “appeal” global, quase intuitivo, mas os seus pressupostos de base não foram ainda testados ou desafiados de forma substantiva. Pouco se avançou em mais de uma década. Sem dúvida que a potencial colocação em prática do termo pelas empresas despertou uma onda de popularidade de que tem vindo a gozar, mas dadas as diferentes abordagens operacionais e a falta de uma definição genérica e clara, tem tornado impossível delimitar o seu domínio de forma credível (O’Malley e Tynan, 2000). Para uma disciplina emergente, não chega sugerir novas e populares “*buzzwords*”: a associação do marketing relacional a certas “manifestações tangíveis”, como “bases de dados”, “fidelização” ou “retenção” passa ao lado de questões essenciais (O’Malley e Tynan, 2000). O que é realmente importante é desenvolver uma definição aceitável que inclua todas as facetas do fenómeno e delimite o seu domínio, de forma a permitir uma compreensão focalizada e o desenvolvimento do conhecimento em torno da disciplina (Sheth e Parvatiyar, 2000). Pode estabelecer-se um paralelo entre o crescimento observado neste domínio e o ocorrido há uns anos atrás com as disciplinas de comportamento do consumidor e de marketing internacional. Assim, para que uma disciplina seja criada, é necessário ir para além da mera descrição, desenvolvendo constructos e fundamentos conceptuais que permitam criar uma teoria que explique os fenómenos. Por isso, a actual discussão que tem rodeado o conceito de marketing relacional tem sido caracterizada mais pela retórica do que por uma avaliação rigorosa daquilo que o conceito envolve, sobrepondo-se ao desenvolvimento de uma teoria consistente (Moller e Halinen, 2000).

Académicos com interesses nos mais diversos campos do marketing (marketing de serviços, marketing industrial, distribuição, etc.) estão actualmente apostados em explorar as raízes conceptuais e os fundamentos do

marketing relacional, procurando definir que áreas se devem incluir sob esta designação, delimitando o seu domínio, para decidir se o seu âmbito alargado permite falar de uma verdadeira mudança de paradigma (Moller e Halinen, 2000). Conforme refere Palmer (2000), a maior parte dos trabalhos empíricos publicados sobre marketing relacional são normativos e descritivos, e apenas demonstram o hiato entre o domínios académico e o prático. A criação de teoria e a sua verificação têm sido insuficientes, o que não permite desenvolver teoria parcimoniosas pelos académicos (Whetten, 1989) nem um melhor entendimento da realidade heterógenea (Pels e outros, 1999) que os gestores enfrentam diariamente.

Até ao momento, pode dizer-se que o conceito de marketing relacional tem abrangido um conjunto altamente fragmentado de ideias e bases teóricas sustentado por uma espécie de “fê” no valor associado ao estabelecimento de relações. Esta base “religiosa”, no entanto, carece de avaliação empírica e tem levado a que o conceito seja visto mais como retórica do que como disciplina. Há quem considere a perspectiva táctica ou limitada do conceito (que vê o marketing relacional basicamente como mais uma ferramenta de promoção e vendas, associada ao marketing directo e ao CRM), quem veja o conceito em termos estratégicos (no sentido de ser um meio para promover relações de longo prazo, que funcionam como vantagens competitivas) e quem o analise a nível filosófico (como uma re-orientação do conceito genérico de marketing, passando os consumidores a ser encarados como parceiros, cooperativamente envolvidos na criação de produtos e serviços) (Egan, 2003). De acordo com este autor, a discussão parece ter convergido para dois campos de pesquisa opostos e, porventura, irreconciliáveis (Egan, 2003): uma definição restrita (ao englobar apenas a relação dual fornecedor-consumidor) mas com aplicação generalizada (mesmo a contextos B2C, onde as relações podem ser reproduzidas em larga escala com suporte tecnológicos adequados como o CRM e com recurso ao marketing directo), por um lado; e uma definição alargada do conceito (ao englobar todo o tipo de relações), mas com aplicação limitada (a contextos “relacionais”, i.e., contexto industrial ou de serviços), por outro (Payne, 2000). Segundo os partidários da primeira corrente (normalmente associada ao positivismo e racionalidade científica norte-americanas), a corrente mais abrangente, que considera não só relações fornecedor-consumidor, mas também relações com fornecedores, clientes internos, instituições e intermediários, corre o risco de abordar temas já considerados noutras disciplinas (recursos humanos, logística, estratégia empresarial) e assim, impedir a afirmação do marketing relacional como disciplina individual (Sheth e Parvatiyar, 2000). Além disso, os resultados são mais facilmente quantificáveis (e logo, empiricamente testáveis) de acordo com a primeira abordagem (aquilo a que Egan (2003) define como o “evangelismo das medições em marketing”), o que promove o seu desenvolvimento como visão predominante. Estes autores defendem que só uma disciplina generalista poderá ambicionar ao estatuto de “novo paradigma”, distinguindo entre marketing relacional e relações em marketing, argumentando que o primeiro conceito não deve abarcar todos os aspectos do segundo. No entanto, e de acordo com os defensores da segunda “tese” (normalmente associada à visão pluralista europeia), esta ênfase na determinação de leis generalistas pode significar apenas nivelar a análise pelo “mínimo denominador comum” e voltar à ideia “one-size-fits-all” do marketing de massas, fazendo perder muito daquilo que uma análise adaptada às especificidades de cada contexto permite. Normalmente, argumenta-se que a corrente americana permite enquadrar contextos B2C na análise, mas esta tentativa de “forçar” a aplicação de conceitos relacionais a mercados onde as interações são diminutas, promovendo a tecnologia como possível substituto da personalização parece abusiva e pode gerar confusão junto das empresas, levando-as a crer que estabelecem relações com clientes, quando de facto isso não acontece (Egan, 2003).

## **8. CONCLUSÃO E FUTURA INVESTIGAÇÃO**

A discussão efectuada neste trabalho permite sublinhar que o conceito de marketing relacional procura a sua identidade: a percepção do que se entende por marketing relacional varia entre diferentes autores (Gummesson, 1994) e o conceito é “ambíguo e não específico” (Palmer, 2000). Moller e Halinen (2000) também defendem que



“o que existe até agora é uma panóplia de descrições parciais e de teorias que focam um fenómeno designado de forma generalista por marketing relacional”. Isto, porque o conceito de marketing relacional representa apenas uma parte de um tema mais amplo: os relacionamentos. A maior parte dos autores não se preocupa em precisar o que se entende por relações quando sugerem a passagem de uma abordagem transaccional para uma perspectiva relacional, como se estivesse implícita a noção de que o conceito é suficientemente claro. Mas será que é assim? Este trabalho tentou mostrar que não, pois existem muitas questões por esclarecer. De facto, todas as trocas envolvem relações. Mas, quantas transacções são necessárias para definir uma relação – uma, duas, repetidas, esporádicas? Será que ambos os participantes na relação têm que ser activos? A relação exige confiança, dependência, adaptação? Novamente, existem várias opiniões e é difícil definir o termo “relações” num contexto de marketing (Zolkiewski, 2004). Há evidências empíricas de várias disciplinas (antropologia, sociologia, psicologia) que indicam os seres humanos como animais sociais. Resultaria daqui axiomáticamente que os consumidores, sendo humanos, estariam, portanto, geneticamente predispostos a encetar relações (Shrivastava e Kale, 2003). Hakansson e Snehota (1995) definem relação como “uma interacção mútua entre dois parceiros reciprocamente comprometidos”. E apesar deste comprometimento mútuo, será que as partes realmente acreditam estar envolvidas numa relação? Consumidores passivos e subservientes não estarão provavelmente envolvidos numa relação “real”. Resta pois clarificar quando e onde uma relação existe e o que constitui uma relação (Zolkiewski, 2004).

Por outro lado, importa concluir que “as relações afectam e são afectadas pelo contexto onde se desenrolam” (Fournier e outros, 1998). Nem todas as transacções têm o potencial de evoluir para uma relação. Em contextos industriais e de serviços (duas das correntes em que teve origem o marketing relacional), as relações existem, são investigadas e consideradas importantes. O mesmo parece não se passar em B2C, já que as conclusões e os conceitos oriundos de contextos B2B são directamente importados sem qualquer visão crítica. Analisando o caso particular dos mercados de bem de consumo, pode dizer-se que estes são genericamente caracterizados por um grande número de pequenos compradores caracterizados por baixos níveis de envolvimento e reduzido conhecimento sobre o produto. O número de fornecedores é tipicamente elevado. Os bens de consumo tendem a envolver riscos de aquisição baixos, reduzida complexidade técnica e requisitos de serviço básicos. O tipo de relações que se criam entre fornecedor e consumidor podem ser condicionados por estas circunstâncias. Por isso, poderia argumentar-se que as relações quando existem em B2C podem apresentar características “poligâmicas”. Daí que por muito que as empresas pareçam convencidas de que, usando ferramentas do database marketing e do marketing directo, estarão a criar relações “íntimas” com o consumidor final, no fundo tal é percebido muitas vezes por este como “intrusão”. Mas se a nível meramente transaccional esta nova forma expedita de relacionamento pode ser positiva, a nível relacional o risco de uma maior despersonalização aumenta. Alguns aspectos dispensáveis em contactos mais informais, como contratos ou acordos por escrito, ganham importância, já que não existe o mesmo nível de confiança mútua. Esta formalidade acrescida, além de reduzir oportunidades para desenvolver esses laços, implica também que as incertezas sejam resolvidas de forma mais lenta e menos satisfatória. Isto é, apesar de as novas tecnologias de informação permitirem comunicar de

forma mais rápida, fácil e precisa, podem também trazer efeitos negativos. Essa percepção, pode, inclusivamente, inibir o desenvolvimento de relações com algum significado dada a preocupação do consumidor em proteger a sua privacidade.

Contudo, pouco se tem avançado em termos de desenvolvimento de uma teoria de marketing relacional em contextos B2C (Shristava e Kale, 2002). O limitado número de trabalhos existentes opõe teoria à prática como se de realidades opostas se tratasse. Surpreendentemente e mesmo paradoxalmente, apesar de o marketing relacional e a utilização de CRM's em mercados B2C se ter tornado "prática comum", existem poucos estudos empíricos. Os académicos que pretendem focar o seu estudo nos motivos que levam os clientes em B2C a encetar relações assemelham-se a quem insiste em procurar as chaves perdidas debaixo do lampião por essa se tratar da única zona iluminada nas proximidades, isto é, existirão outras questões porventura mais relevantes e uma mudança de perspectiva poderá ser necessária. A extensa literatura dedicada ao marketing relacional, em geral, e à sua aplicação a contextos B2C, em particular, parece, então, debater-se com um problema básico: será possível transpôr cegamente conceitos originais (aplicáveis sobretudo a contextos B2B) para outros mercados? Será a lógica implícita em relações interorganizacionais a mesma que se aplica a relações individuais? Por isso, propõem-se uma pesquisa que procure entender se é possível falar do estabelecimento de relações ao nível do consumidor final, e se a adopção de um novo paradigma de marketing, de aplicação generalizada, se pode de facto tornar realidade ou se não passa de pura retórica. Complementarmente, pretende-se mostrar de que forma o uso das tecnologias de informação (e nomeadamente do CRM) pode ou não contribuir para tal (isto é, se as TI estão realmente a alterar a natureza das relações entre empresas e clientes) e assim ajudar a um melhor entendimento das relações com o consumidor final intermediadas por tecnologias, aproximando dois campos de estudo: o marketing e os sistemas de informação. Esta questão constitui uma lacuna a nível de investigação académica.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AJJO, T. (1996), "The Theoretical and Philosophical Underpinnings of Relationship Marketing", *European Journal of Marketing*, 30(2), 8-18
- AXELSSON, B. E EASTON, G. (eds.) (1992), *Industrial Networks - a New View of Reality*, Routledge, London.
- BEJOU, D. (1997), "Relationship marketing: evolution, present state and future", *Psychology and Marketing*, Vol. 14 (8), (727-736)
- BERRY, L.L. (2002), "Relationship Marketing of Services – Perspectives from 1983 and 2000", *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 1 (1), (59-77)
- BERRY, L. L. (1983), "Relationship Marketing," in *Emerging Perspectives in Services Marketing*, Berry, Shoestack e Upah (eds), American Marketing Association, Chicago, Illinois, (25-28)
- BORDEN, N. H. (1964), "The Concept of Marketing Mix", *Journal of Advertising Research*, June, pp. 2-7.
- BÚRCA, S. E FYNES, B. (2003), "Relationships and Technology: Combining ERP And Internet Technologies", *Proceedings of the 19<sup>th</sup> Annual IMP Group Conference*, CD-ROM edition, Lugano.
- BUTTLE, F. (1996), *Relationship Marketing: Theory and Practice*, Paul Chapman Publishing.
- BUTTLE, F. E ANG, L. (2002), "ROI on CRM: A Customer Journey Approach", *Proceedings of the Asia IMP Group Conference*, CD-ROM edition, Perth, Australia
- DWYER, F., SHURR, P. E OH S. (1987), "Developing Buyer Seller Relations", *Journal of Marketing*, Vol.51, No.2, (11-28)
- EGAN, J. (2003), "Back to the future: divergence in relationship marketing research", *Marketing Theory*, Vol.3 (1), (145-157)
- FORD, D. (2004), "Guest editorial - The IMP Group and international marketing", *International Marketing Review*, Vol. 21, nº2, pp. 139-141.
- FORD, D. (2003), *Understanding Business Marketing and Purchasing: an Interaction Approach*, 3rd ed, Thomson Learning, London.
- FOURNIER, S.; DOBSCHA, S. E MICK, D. (1998), "Preventing the Premature Death of Relationship Marketing", *Harvard Business Review*, 76, (42-51)
- GRÖNROOS, C. (2004), "The Relationship Marketing Process: Communication, Interaction, Dialogue, Value", *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 19, 2, (99-113)
- GRÖNROOS, C. (2000), *Service Management and Marketing: a Customer Relationship Management Approach*, John Wiley & Sons

- GRÖNROOS, C. (1990), "Defining marketing: a market-oriented approach", *European Journal of Marketing*, n° 23, (52-60)
- GUMMESSON, E. (2004), "Return on Relationships (ROR): The Value of Relationship Marketing and CRM in Business-to-Business Contexts", *Journal of Business and Industrial Marketing*, Volume 19, 2, (136-148)
- GUMMESSON, E. (2002), *Total Relationship Marketing*, Butterworth-Heinemann / Chartered Institute of Marketing, Oxford
- GUMMESSON, E. (1994), "Making Relationship Marketing Operational", *International Journal of Service Industry Management*, 5, (5-20)
- HÅKANSSON, H. (1982), *International marketing and purchasing of industrial goods: an interaction approach*, Chichester, England: John Wiley & Sons
- HÅKANSSON, H. E SNEHOTA, I. (1995), *Developing Relationships in Business Networks*, Routledge, London
- MATTSSON, L. (1997), "Relationship Marketing in a Network Perspective", in *Relationships and Networks in International Markets*, Gemunden, Ritter e Walter (eds.) International Business and Management Series, Pergamon, Elsevier Science Ltd., Oxford, (37-47)
- MOLLER, K. E HALINEN, A. (2000), "Relationship Marketing Theory: Its Roots and Directions", *Journal of Marketing Management*, n° 16, (29-54)
- MORGAN, R. E HUNT, S. (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, 58, (20-38)
- O'MALLEY, L. E TYNAN, C. (2000), "Relationship Marketing in Consumer Markets: Rhetoric or Reality?", *European Journal of Marketing*, 34, 7 (797-815)
- PALMER, R. (2000), "The Essence and the Essentials: A Distillation of Relationship Marketing", *Proceedings of the 16<sup>th</sup> Annual IMP Group Conference*, CD-ROM edition, Bath, UK
- PAYNE, A. (2000), "Relationship Marketing - the UK perspective", in *Handbook of Relationship Marketing*, Sheth e Parvatiyar (ed.), Sage Publications, Inc. Thousand Oaks, CA
- PAYNE, A. E FROW, P. (2004), "The role of multichannel integration in CRM", *Industrial Marketing Management*, 33, (475-489)
- PELS, J., COVIELLO, N. E BRODIE, R. (1999), "Transactions versus Relationships? The Risk of Missing the Real Issues", *Proceedings of the 15<sup>th</sup> Annual IMP Group Conference*, CD-ROM edition, Dublin
- PEPPERS, D., ROGERS, M. E DORF, B. (1999), "Is Your Company Ready for One-to-One Marketing?", *Harvard Business Review*, 77, 1 (151-160)
- PROENCA, JOAO F. E DE CASTRO, L. M. (2004), "Business Relationships Dynamics and (In) Stability: A Comparative Case Study in Corporate Banking", *Journal of Customer Behaviour*, 3, pp. 85-106.
- PROENCA, JOAO F. E DE CASTRO, L. M. (2000), "Cross Boundary Relationships in Portuguese Banking and Corporate Financial Services", *International Journal of Bank Marketing*, 18 (7), pp. 338 – 346.
- RAO, S. E PERRY C. (2002), "Thinking about relationship marketing: where are we now?", *Journal of Business and Industrial Marketing*, Volume 17, 7, (598-614)
- REICHHELD, F. (1996), *The loyalty effect: the hidden force behind growth, profits and lasting value*, Boston: Harvard Business School Press
- SHETH, J., GARDNER, D. E GARETT, D. (1998), *Marketing Theory: Evolution and Evaluation*, John Wiley & Sons, Inc, New York
- SHETH, J. E PARVATIYAR, A. (2000), *Handbook of Relationship Marketing*, Sage Publications, Inc. Thousand Oaks, CA (3-31)
- SHETH, J. E PARVATIYAR, A. (1997), "Paradigm Shift in Interfirm Relationships: Emerging Research Issues", *Research in Marketing*, Vol.13, JAI Press (233-250)
- SHETH, J. E PARVATIYAR, A. (1995a), "The Evolution of Relationship Marketing", *International Business Review*, 4, pp. 397-418
- SHETH, J. E PARVATIYAR, A. (1995b), "Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), (255-271)
- SHETH, J. E SHARMA, A. (1997), "Supplier Relationships: Emerging Issues and Challenges", *Industrial Marketing Management*, 26, (91-100)
- SHRIVASTAVA, S. E KALE, S. (2003), "Philosophising on the Elusiveness of Relationship Marketing Theory in Consumer Markets: a case for Reassessing Ontological and Epistemological Assumptions", *Australasian Marketing Journal*, Vol. 11, n°3 (61-72)
- SHRIVASTAVA, S. E KALE, S. (2002), "Relationship Marketing Theory for Consumer Markets: Suggestions for an Alternative Ontological and Epistemological Perspective", Working Paper, Bond University
- SISODIA, R. E WOLFE, D. (2000), "Information Technology: its role in building, maintaining and enhancing relationships", in *Handbook of Relationship Marketing*, Sheth e Parvatiyar (eds), Sage Publications (525-563)
- THOMPSON, K., RYALS, L., KNOX, S. E MAKLAN, S. (2000), "Developing Relationship Marketing through the Implementation of CRM Technology", *Proceedings of the 16<sup>th</sup> Annual IMP Group Conference*, CD-ROM edition, Bath, UK
- TURNBULL, P.; FORD, D. E CUNNINGHAM, M. (1996), "Relationships and Networks in Business Markets: An Evolving Perspective", *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 11, (44-62)
- WEBSTER, F. (1992), "The Changing Role of Marketing in the Corporation". *Journal of Marketing*, 56(4), (1-17)
- WHETTEN, F. (1989), "What Constitutes a Theoretical Contribution", *Academy of Management Review*, 14 (4), (490-495)
- WILKINSON, I. E YOUNG, L. (1994); "Business Dancing – the Nature and Role of Interfirm Relations in Business Strategy", *Asia-Australia Journal of Marketing*, (67-79)
- WILKINSON, I. E YOUNG, L. (1997); "The Space Between: Towards a Typology of Interfirm Relations", *Journal of Business to Business Marketing*, Vol. 4 (2), (53-97)
- ZABLAH, A.; BELLENGER, D. E JOHNSTON, W. (2004), "An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emergent phenomenon", *Industrial Marketing Management*, 33, (475-489)

## CITIES IN COMPETITION

ZOLKIEWSKI, J. (2004), "Relationships Are Not Ubiquitous in Marketing", *European Journal of Marketing*, Vol. 38 (1/2), (24-29)